Revista Boletim do Gerenciamento

Site: www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

As Principais Habilidades e Competências Necessárias para Gerentes de Projetos Atuando Fora da sua Área de Formação

The Main Skills and Competencies Required for Project Managers Working Outside Their Field of Expertise

VIEIRA, Andredza Gagliano
andredzagagliano@gmail.com

Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, Rio de Janeiro-RJ.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Habilidades
Competências
Gerente de Projetos

Key word:
Skills
Competencies
Project Manager

Resumo:

A utilização de técnicas de Gerenciamento de Projetos tem demonstrado um crescimento exponencial dentro das organizações, em vista das relações de competitividade dentro do mercado global. Embora seja uma área em constante expansão e com muitos desdobramentos, há poucos estudos no que tange o desenvolvimento das habilidades e competências necessárias aos profissionais que são alocados para atuar em projetos fora da sua área de formação. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo identificar essas habilidades e competências, por meio de uma pesquisa com gerentes de projetos, realizar a priorização dos dados e analisar as contribuições destes fatores para o crescimento profissional e para o desenvolvimento organizacional. O resultado da pesquisa apontou duas habilidades e duas competências consideradas extremamente importantes que estão interligadas no ambiente de projetos e que são significantes para a qualificação dos profissionais integrantes da equipe, para a alocação dos recursos e, consequentemente, para o sucesso dos projetos.

Abstract

The use of Project Management techniques has shown exponential growth within organizations, given the competitive relationships within the global market. Although it is an area in constant expansion and with many ramifications, there are few studies regarding the development of the skills and competencies necessary for professionals who are allocated to work on projects outside their field of expertise. Therefore, this article aims to identify these skills and competencies through a survey with project managers, prioritize the data, and analyze the contributions of these factors to professional growth and organizational development. The research results pointed out two skills and two competencies considered extremely important that are interconnected in the project environment and are significant for the qualification of team members, resource allocation, and consequently, the success of projects.

1. Introdução

Com o evidente crescimento do Gerenciamento de Projetos no mundo dos negócios, a expansão do conhecimento relacionado ao papel do gerente de projetos e do desenvolvimento da sua carreira, faz-se cada vez mais necessária para o meio corporativo. É uma prática que se tornou presente em todos os setores organizacionais, sendo considerada, pela alta direção, de extrema importância para o amadurecimento das instituições [1]. Diante dessa nova realidade, há algum tempo diversos acadêmicos têm-se dedicado a pesquisas e estudos com relação às habilidades e competências requeridas ao gerente de projetos, porém dentro da sua área de formação [2, 3]. Após a análise dessas tendências na Gestão de Projetos, foi constatada uma carência de informações a respeito das habilidades e competências do gerente de projetos que atua fora da sua área de formação e quais são as influências que tais características exercem sobre a construção da sua carreira e melhor desempenho profissional.

O presente artigo tem como objetivo identificar quais são essas habilidades e competências requeridas ao gerente de projetos que atua fora da sua área de formação e quais as suas relações com o desenvolvimento da carreira profissional do indivíduo. Além disso, o estudo também contribui com a priorização das habilidades e competências consideradas mais importantes para esses gerentes de projetos.

Também foi elaborado um questionário, direcionado a profissionais que atuam com gestão de projetos, que contém questões relacionadas às habilidades e competências necessárias para os profissionais que atuam em projetos fora da sua área de formação. A pesquisa realizada para compor o estudo em questão teve como objetivo: analisar o tempo de experiência desses profissionais como gerentes de projetos; identificar quantos já atuaram em projetos fora de sua área de formação e em quais áreas; verificar a necessidade de conhecimento técnico para o desenvolvimento do projeto; qual é o grau de importância das habilidades pessoais e competências do gerente que atua fora da sua área de formação.

Ao estabelecer esses parâmetros, é possível ao indivíduo fazer uma autoanálise do seu desempenho profissional e identificar quais habilidades e competências necessitam ser desenvolvidas para que ele atinja os seus objetivos na área em que está atuando ou que pretende atuar. É uma forma de estimular o crescimento pessoal e aprimorar a sua carreira.

Do ponto de vista corporativo, essas informações possibilitam à organização uma melhor aplicação dos recursos disponíveis nos projetos. Uma vez identificadas as qualificações necessárias ao gerente que atua em projetos fora da sua área de formação, a chefia pode direcionar e treinar os profissionais mais adequados a essa função de uma forma mais eficiente e eficaz, gerando melhores resultados para a instituição.

2. Revisão da Literatura

2.1. Gerenciamento de Projetos

Para um melhor entendimento do que é o Gerenciamento de Projetos e qual a sua importância para as organizações, faz-se necessário definir o que é um projeto:

> *Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. […] são realizados para cumprir objetivos […]. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado.* (p. 4) [4].

Os projetos estão alocados e operam em ambientes com situações que os influenciam diretamente, de forma favorável ou não. Dentro dessa esfera de influência estão os Fatores Ambientais da Empresa (FAEs) e os Ativos de Processos Organizacionais (APOs) [4]. Os FAEs são externos ao projeto e podem ser internos ou externos à organização, pois

referem-se a circunstâncias que, de certa forma, conduzem o projeto, porém não se encontram no controle da equipe de projeto. Já os APOs, que são, necessariamente, internos à organização, envolvem todas as organizações ligadas à execução ou administração do projeto e seus respectivos processos, políticas, procedimentos e bases de conhecimento organizacionais, que interferem no gerenciamento do projeto [4].

Diante dessas informações, podemos, então, constatar que projetos estão alocados em todos os setores das organizações e existem o tempo todo [1]. São de extrema importância para as instituições pois, com o atual dinamismo no ambiente dos negócios e o ritmo acelerado de mudanças no mercado, é necessária a utilização de métodos mais efetivos de desenvolvimento e execução desses projetos [4]. É nesse momento o qual as empresas têm adotado a Gestão de Projetos como recurso de alinhamento estratégico [4].

O Gerenciamento de Projetos é um processo que está em grande expansão no meio corporativo, sendo adotado como um método de desenvolvimento empresarial por um número cada vez maior de organizações [1,5]. Ao identificar que esse processo está diretamente ligado à produtividade da empresa, a competitividade econômica mundial levou as instituições a buscarem novas estratégias e agirem de forma inovadora, investindo na implantação do Gerenciamento de Projetos em seus sistemas organizacionais e, por consequência, no treinamento dos seus funcionários, com o objetivo de agregar valor em suas negociações [1, 4, 5]. Com o aumento na demanda de profissionais qualificados para tal ocupação, inúmeras instituições de Ensino têm investido em cursos de formação na área, a fim de preencher essa lacuna no mercado de trabalho [1].

Segundo a definição do PMBOK,

> *Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos* (p. 10) [4].

As boas práticas do gerenciamento de projetos podem ser utilizadas em diversos setores de uma empresa devido sua grande versatilidade. [1]. O gerente de projetos precisa desenvolver uma visão sistêmica dos setores e processos da empresa para poder gerenciá-los da melhor forma possível e, em alguns casos, essa capacidade é mais significativa para conduzir um projeto do que o conhecimento técnico requerido para esse fim [5, 6].

Para que o Gerenciamento de Projetos seja considerado bem-sucedido é necessário que ele alcance todos os objetivos determinados para o projeto, incluindo uma série de questões que também são levadas em consideração, tais como:

- Cumprir o prazo;
- Manter o projeto dentro do orçamento;
- Atingir o nível de desempenho esperado;
- Melhor utilização dos recursos disponíveis;
- Aceitação do cliente;
- Adequar as mudanças ao escopo;
- Preservar o fluxo da principal atividade da organização;
- Conservar a cultura da empresa [1].

Sendo assim, o apoio e o engajamento da empresa e de figuras de autoridade com poder de influência dentro da hierarquia organizacional são cruciais para alcançar esse grau de desempenho. É nesse momento que a presença do Gerente de Projetos se faz extremamente necessária para que o projeto permaneça em andamento e respeite sempre as políticas, normas e procedimentos da organização [1].

2.2 Gestão de Recursos Humanos

Projetos são compostos por entregas mensuráveis e tangíveis, podendo ser de uma fase do ciclo de vida do projeto ou da conclusão do projeto em si. Como visto anteriormente, um dos fatores que determina o sucesso de um projeto é o cumprimento da tríplice restrição – escopo, tempo e custo, que

determinam a qualidade das entregas, como mostra a figura 1:

Figura 1 - Triângulo das restrições ou tríplice restrição

Fonte: PMO - Escritório de Projetos [7]

Quando todos os requisitos são atendidos e o trabalho é realizado dentro do prazo e do orçamento, somados a outras condições particulares de cada caso, pode-se considerar que o projeto atingiu um bom resultado [1]. Dentro desse aspecto, é de inteira responsabilidade, não só da equipe, mas, principalmente, do Gerente de Projetos o desempenho e a realização do projeto cumprindo com todas essas determinações [3].

O Gerente de Projetos é o indivíduo responsável por liderar a equipe, com o intuito de atender aos requisitos propostos e às expectativas das partes interessadas, de forma a alcançar os objetivos do projeto [4]. De forma geral, a sua função é a de planejar o escopo do projeto; captar e alocar os recursos disponíveis, de modo que tenham o melhor aproveitamento possível; gerenciar todo o andamento das atividades do projeto; mitigar eventuais riscos e resolver problemas que possam prejudicar o resultado final de todo o processo [3].

Considerando que o Gerente de Projetos é responsável por conquistar maiores resultados com menos recursos possíveis, enquanto atua em um cenário de mudanças contínuas, é necessário que ele tenha certas habilidades gerenciais para realizar uma melhor gestão, tais como um bom relacionamento interpessoal e capacidade de comunicação com todos os envolvidos [1, 3].

A escolha do Gerente de Projetos é determinada por diversos fatores, dentre eles a dimensão e o conteúdo das entregas pertencentes ao escopo do projeto e também pela influência dos Stakeholders [1].

Stakeholders são as partes interessadas do projeto, ou seja, os indivíduos ou organizações que sofrem ou causam impacto favorável ou desfavorável ao projeto. Possuem múltiplos níveis de poder e interesse que influenciam direta ou indiretamente nas diretrizes do projeto [4]. É primordial o monitoramento do engajamento desses Stakeholders, pois suas necessidades, expectativas e prioridades se alteram constantemente. Isto se dá através do foco na gestão contínua da comunicação entre as partes e cabe ao Gerente de Projetos estabelecer essas interfaces [1, 4].

Dentro de uma equipe, não é exigido que o gerente cumpra com todas as atribuições estabelecidas para a realização do projeto, mas que saiba gerenciá-lo de forma adequada, exercendo a sua liderança e coordenando todo o planejamento por meio de uma comunicação eficiente [4].

Os conceitos de Habilidade e Competência, segundo o dicionário, são respectivamente:

> *Característica ou particularidade daquele que é hábil; capacidade, destreza, agilidade* [8].

> *Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto; capacidade de fazer alguma coisa; aptidão* [8].

Após inúmeros estudos, diversos acadêmicos têm empreendido um esforço para determinar quais são as principais habilidades e competências requeridas aos gerentes de projetos no exercício da sua profissão [2, 3]. Em um desses estudos, foi evidenciado que os estilos de liderança são muito diversificados e se adaptam ao tipo de projeto, ao ambiente em que se encontram, às pessoas envolvidas nele, dentre outros aspectos. O estilo de liderança adotado pelo Gerente de Projetos é um dos fatores

decisivos para que ocorra o sucesso do projeto [3]. Diante disso, o autor desse estudo menciona algumas dessas habilidades e competências necessárias ao gerente de projetos, dentre as quais estão a empatia, a capacidade de lidar com o estresse, a sensibilidade ao ambiente, o pensamento crítico, a solução de conflitos, a habilidade de negociação, entre outras [3].

Vimos previamente que o Gerenciamento de Projetos tem se desenvolvido muito ao longo dos anos devido às tendências que surgem no setor, como a ampliação dos campos de atuação, aprofundamento nas pesquisas e estudos acadêmicos e o foco maior no conhecimento das práticas da gestão de projetos em detrimento da especialização técnica. Esses aspectos tornam cada vez mais necessária a interdisciplinaridade dos profissionais que atuam na área, permitindo-os, assim, transicionar por diferentes campos de atuação e ampliar a formação da sua carreira através de novas capacidades adquiridas [5,6]. Essa versatilidade da profissão viabiliza o acesso ao indivíduo a diferentes segmentos do mercado, o que o possibilita olhar para sua trajetória profissional por um outro ângulo, descobrir novos interesses profissionais, desenvolver habilidades e competências que geram um autoconhecimento e que irão colaborar na caminhada para a conquista dos seus objetivos [6].

> *O gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. Esses processos ajudam a garantir que os recursos certos estarão disponíveis para o gerente do projeto e a sua equipe na hora e no lugar certos.* (p. 307) [4].

Diante disso, podemos concluir que recursos mais bem alocados são mais eficazes, geram melhores resultados para as etapas e o projeto como um todo, contribuindo para alcançar seus alvos e metas e cumprir a sua finalidade [4].

3 Materiais e Métodos

3.1 Abordagem Geral

A principal motivação desse estudo é a de encontrar quais são as habilidades e competências mais importantes para o gerente de projetos que atua fora da sua área de formação. Para isto, realizamos uma abordagem em três etapas: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com especialistas na área de Gestão e Gerenciamento de Projetos e análise de dados.

3.2 Pesquisa Bibliográfica

Realizamos ampla e detalhada pesquisa bibliográfica utilizando o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O portal apresenta uma base de dados com mais de 45.000 títulos de produções científicas internacionais, como artigos, livros, enciclopédias, dentre outros conteúdos. Também foram utilizados livros de autores com grande relevância no meio acadêmico e no ramo da Gestão e Gerenciamento de projetos, como o Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA) e Harold Kerzner.

No portal de periódicos foram estabelecidos alguns parâmetros de busca: o tipo de material procurado foi limitado a artigos, a data de busca dos periódicos foi definida entre 2015 e 2020 e foi determinado o critério de escolha de periódicos revisados por pares. Apesar do período de tempo ter sido estipulado para os últimos cinco anos, foram encontrados trabalhos relevantes de anos anteriores. Sendo assim, o período de tempo em que se compreende a pesquisa bibliográfica é de, aproximadamente, onze anos, de 2009 a 2020. As palavras-chave utilizadas no portal de periódicos foram “habilidades”, “competências” e “gerente de projetos”, e suas associações foram “habilidades” com “gerentes de projetos” e “competências” com “gerentes de projetos”. Todas as palavras-chave foram pesquisadas em língua portuguesa e língua inglesa, para

que resultasse em uma busca mais ampliada.

Primeiramente, a busca por conteúdo bibliográfico foi conduzida a artigos voltados aos estudos das habilidades e competências necessárias aos gerentes de projetos para a atuação em projetos. A pesquisa foi limitada, aproximadamente, às três ou quatro primeiras páginas do resultado de busca de cada palavra-chave. Após uma leitura preliminar desse material, foram constatados os artigos de maior relevância para o assunto em questão e desconsiderados os demais. A partir das referências bibliográficas de alguns dos artigos selecionados, foi possível eleger novos materiais de estudo a serem explorados. Trabalhos publicados que não forneciam acesso ao texto completo foram excluídos da pesquisa. A pesquisa bibliográfica foi finalizada quando já havia material suficiente para explorar a revisão da literatura.

3.3 Identificação das Habilidade e Competências dos Gerentes de Projeto

Para identificar e selecionar as habilidades e competências requeridas a um gerente de projetos, foi necessário um estudo mais aprofundado da bibliografia pesquisada, onde foram encontradas diferentes visões a respeito desse tema, por parte dos diversos pesquisadores. O objetivo principal foi o de fornecer uma base de dados de trabalhos já publicados, para determinar as principais habilidades e competências necessárias aos gerentes de projetos, e, a partir daí, conduzir uma pesquisa de campo com profissionais da área utilizando essas informações para que pudessem priorizar os fatores encontrados.

Para que as características definidas apresentassem considerável relevância, foi importante que tivessem sido observadas em ao menos dois estudos. E, diante disso, foram encontradas 9 habilidades e 24 competências.

A priorização da importância dessas características para o desenvolvimento da carreira do gerente de projetos que atua fora da sua área de formação, foi estabelecida através de uma pesquisa de opinião com gerentes de projetos dos mais variados segmentos.

3.4 Pesquisa de opinião com gerentes de projetos

A pesquisa foi realizada por meio de um questionário desenvolvido com a plataforma online Google Forms, contendo questões referentes aos dados demográficos dos respondentes e aos resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica. No questionário, cada gerente de projeto pôde opinar a respeito das habilidades e competências requeridas aos gerentes de projetos que atuam fora da sua área de formação, num ranking de cinco níveis que vão de extremamente importante a minimamente importante.

Os especialistas convidados a participar da pesquisa foram gerentes de projetos das mais variadas áreas de formação. Para validá-la, foi considerado necessário que os indivíduos já tivessem atuado em projetos fora da sua área de formação.

Os especialistas apresentam experiência na área de gestão e gerenciamento de projetos que foi subdividida com a classificação de até 5 anos, de 5 a 10 anos, de 10 a 15 anos, de 15 a 20 anos, ou mais de 20 anos. Outro critério estabelecido foi a formação desses profissionais nas seguintes áreas: Colégios de Ciências da Vida; Colégio de Humanidades; e Colégio de Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar. Esses parâmetros são a forma mais atualizada da CAPES em dividir as áreas de conhecimento e dentro de cada uma delas existem diversas áreas interdisciplinares.

A estratégia utilizada para a coleta das opiniões dos gerentes de projetos foi a busca por profissionais da área em publicações científicas brasileiras e por pessoas que cursaram a pós-graduação em instituições brasileiras.

Os convites foram realizados via e-mail entre os dias 08/06/2020 e 10/10/2020 a, aproximadamente, 210 profissionais brasileiros, dos quais 105 concordaram em participar. Para que a pesquisa recebesse um número mínimo de respostas referentes a cada área de conhecimento, além das estratégias

utilizadas acima, teve uma duração de, aproximadamente, 5 meses (de 18 de maio a 22 de outubro de 2020).

Os profissionais que nunca atuaram em projetos fora da sua área de formação foram excluídos dos resultados da pesquisa, assim como os que atribuíram o mesmo grau de importância no ranking para todas as questões. Sendo assim, as amostras finais totalizaram em 75 respostas.

3.5 Análise de dados

Para formar um ranking das principais habilidades e competências requeridas ao gerente de projetos que atua fora da sua área de formação, estabelecemos no questionário aos especialistas os seguintes parâmetros como opções: “Extremamente importante”, “Muito importante”, “Importante”, “Pouco importante” e “Minimamente importante”. A partir dessas classificações, atribuímos notas a cada uma dessas opções, respectivamente: “5”, “4”, “3”, “2” e “1”.

Após o encerramento da pesquisa e a coletas das informações dos respondentes, para realizar a análise de dados, fizemos uma média aritmética dos resultados obtidos.

Segundo Triola, a média aritmética é a soma dos valores individuais e, uma vez obtido esse resultado, divide-se pela quantidade total desses valores [22].

$$Média = \frac{(x_1 + x_2 + x_3 + \cdots + x_n)}{N}$$

Onde, $x_1 + x_2 + x_3 + \cdots + x_n$

São os valores individuais atribuídos pelo número total de respondentes da pesquisa.

Sendo assim, Triola expressa que:

$$Média = \frac{\Sigma\, x}{N}$$

$Média =$ média aritmética

$\Sigma\, x =$ somatório dos valores individuais

$N =$ número total de respondentes

4. Resultados

Após a aplicação dos procedimentos relatados, foi possível elaborar uma tabela com todas as habilidades e competências dos gerentes de projetos, coletadas nas fontes bibliográficas e utilizadas no questionário de pesquisa. Também foi realizada uma extensa análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

4.1 Habilidades e Competências Identificadas

Como resultado, foram selecionadas 9 habilidades dos gerentes de projetos, como mostra a Tabela 1:

Tabela 1 – Habilidades do gerente de projetos

HABILIDADES	FONTES
Empatia: É a capacidade do gerente em se colocar no lugar do seu cliente e enxergar por sua perspectiva, quando necessário. Essa habilidade permite que o gerente conheça melhor os desejos do cliente e transmita confiança a ele. Porém, é sempre importante lembrar que a prioridade da tomada de decisões é o alcance do objetivo do projeto.	[3, 17, 19, 20]
Capacidade de lidar com o estresse: É quando o gerente consegue lidar com as suas emoções diante de situações estressantes, não só por sua própria integridade emocional, mas também pela relação com a sua equipe. Ele precisa ter equilíbrio nas suas atitudes para não demonstrar insegurança e causar desconfiança entre os integrantes do time de projetos.	[2, 3, 9, 17]
Respeito pelas pessoas: É uma via de mão dupla. O gerente que respeita os profissionais que trabalham com ele é respeitado e, além disso, o trabalho realizado acaba por ser muito mais produtivo.	[3, 4, 9, 20]
Dinamismo e positivismo: Trazer pontos de vista positivos, com entusiasmo diante das situações e de forma ágil motiva a equipe a entregar resultados cada vez melhores.	[3, 15, 19]
Habilidade em formar rede de relacionamentos: É a capacidade do gerente em construir as equipes e manter um bom relacionamento com todos os stakeholders, principalmente, em prol dos objetivos do projeto.	[3, 6, 15,17]
Sensibilidade política: Significa não	[3, 16, 17,

se envolver com as relações de poder, manipulação e interesse no contexto organizacional, mas estar atento a elas e saber administrá-las, quando necessário.	21]
Presença: É ter atitude. Apesar de muitos gerentes terem dificuldade em demonstrar essa presença diante da equipe, em alguns momentos isso é essencial para manter uma relação de respeito entre as partes.	[3, 4]
Senso de humor: Algo que beneficia os gerentes e o seu relacionamento com os stakeholders.	[3, 9, 17, 20]
Sensibilidade ao ambiente: O ambiente organizacional se altera constantemente, pois é formado por pessoas que mudam o seu comportamento a todo momento. É importante que o gerente de projetos esteja atento a essas mudanças e saiba se adaptar.	[3, 9, 13]

Fonte: Elaborada pela autora

Com base na pesquisa bibliográfica, foram selecionadas 24 competências dos gerentes de projetos, como mostra a Tabela 2:

Tabela 2 – Competências do gerente de projetos

COMPETÊNCIAS	FONTES
Pensamento crítico: É a capacidade de analisar uma situação e, através do conhecimento e experiência adquiridos, julgar os fatos da forma mais assertiva possível, considerando o impacto das decisões tomadas a partir de então.	[2, 3, 6, 14, 15, 16]
Gerenciamento de mudança organizacional: É saber lidar com as mudanças que ocorrem durante todo o ciclo de vida do projeto e também após o seu término.	[2, 3, 9, 10, 16, 21]
Gerenciamento de conflitos: Habilidade de identificar e resolver divergências que surgem ao longo do projeto em todas as esferas, e que estejam afetando o andamento dos trabalhos.	[2, 3, 6, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21]
Habilidade de negociação: É a aptidão em direcionar as decisões e ações que melhor atendam aos interesses do projeto. O gerente deve saber administrar os requisitos dos stakeholders e negociar mudanças necessárias que eventualmente possam aparecer em áreas como o escopo, orçamento, cronograma, aquisições, por exemplo, dentre outras.	[2, 3, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21]
Percepção e intuição: Estar atento ao que acontece no ambiente organizacional em que os projetos ocorrem e tomar decisões práticas baseados na sua percepção racional e emocional diante das situações que se apresentam.	[3, 14]
Habilidade de colaboração: É observar as necessidades, desejos e opiniões dos outros indivíduos envolvidos no projeto, para que possam gerir situações nas quais haja divergências.	[3, 17, 21]
Trabalho em equipe: Atuar em cooperação com o time de projeto, investindo os seus conhecimentos e experiências. O gerente deve entender que ele precisará saber lidar com pessoas que têm diferentes opiniões, mas que são necessárias para que o projeto seja bem sucedido.	[3, 6, 11, 16, 20]
Habilidades motivacionais: Capacidade do gerente em estimular a equipe e investir no seu crescimento, propondo ações e desafios a serem alcançados.	[9, 10, 12, 13, 14, 21]
Comunicação: Saber transmitir as informações de forma fidedigna, tanto na condição verbal, quanto na não-verbal, a todos os envolvidos no projeto, a fim de se obter um entendimento mútuo. Compreender as expectativas dos stakeholders e administrar as informações distribuídas ao time do projeto.	[2, 6, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21]
Influência: Conduzir outros indivíduos a mudarem de opinião, sob o olhar de gerente, em benefício do projeto. Ser hábil em obter apoio para as tomadas de decisões em eventuais alterações ao longo do ciclo de vida do projeto.	[6, 9, 12, 14, 15, 18, 19]
Ganho de confiança: Demonstrar segurança e disponibilidade, para direcionar e incentivar a equipe a confiar uns nos outros.	[12, 15, 17, 19, 21]
Competência técnica: É o conhecimento adquirido através do estudo e da experiência do gerente, na área em que o projeto está sendo desenvolvido e no segmento no qual a organização atua.	[9, 11, 12, 17, 18, 21]

Organização: Capacidade em conduzir com efetividade o plano de gerenciamento do projeto; administração da equipe e integração de todas as partes do projeto.	[2, 6, 9, 12, 15, 19, 21]
Empreendedorismo: Detectar oportunidades de negócios, aguçando o ponto de vista empreendedor.	[9, 12, 17, 21]
Flexibilidade: É a capacidade em se adaptar a diversas situações, que estão em constantes mudanças, e saber trabalhar de forma colaborativa com grupos de pessoas de múltiplas personalidades.	[6, 9, 17, 21]
Proatividade: Capacidade do gerente em pensar e agir antecipadamente diante de situações que possam trazer contratempos. É uma característica de extrema para o estabelecer um bom gerenciamento dos riscos do projeto.	[4, 9, 17, 21]
Dinamismo: Lidar com o projeto de forma ágil e enérgica estimula a equipe a produzir melhores resultados.	[3, 9]
Foco: O gerente deve ter os objetivos do projeto como o seu ponto central. Estar atento às metas traçadas, aos resultados obtidos, às relações com a equipe e todos os stakeholders, dentre outras coisas.	[4, 9]
Visão holística: Ter uma visão mais global do projeto e do ambiente organizacional.	[4, 9]
Ousadia: É ter coragem, intrepidez, principalmente, em momentos de tomadas de decisões que afetem, tanto positiva, como negativamente o projeto.	[9, 21]
Criatividade: Fomentar ideias que contribuam para a melhoria dos processos, para o desenvolvimento das etapas do projeto e resolução de problemas e conflitos.	[2, 9, 13, 16, 17]
Perspicácia: Ser perceptivo e atento ao que acontece no projeto, dentro da equipe e no ambiente organizacional no qual está inserido, enquanto muitos não tem esse discernimento e astúcia.	[9, 11]
Pensamento sistêmico: Estruturar o projeto de forma organizada, visando o cumprimento dos objetivos do projeto e, consequentemente, do planejamento estratégico da organização.	[9, 17]
Visão estratégica: Ter uma visão holística das situações, a fim de tomar decisões mais assertivas, prevendo os impactos de seus resultados e, principalmente, estabelecendo o alinhamento com o planejamento estratégico da empresa.	

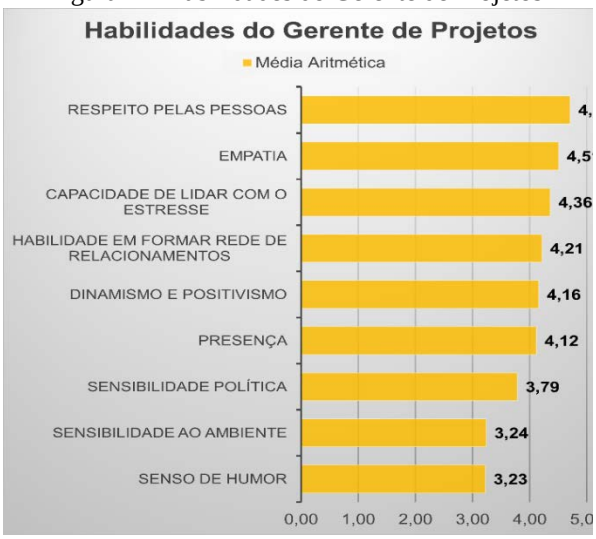
Fonte: Elaborada pela autora

Nas Tabelas 1 e 2, nas colunas da esquerda, estão descritos os conceitos de cada habilidade e competência do gerente de projetos. Na coluna da direita, denominada "Fontes", se encontram as referências bibliográficas dos pesquisadores que realizaram estudos a respeito de quais são habilidades e competências requeridas ao gerente de projetos.

4.2 Resultados da Pesquisa

Após a análise de dados, onde as notas foram atribuídas a cada classificação das habilidades e competências e foi elaborado o cálculo da média aritmética, os rankings dos resultados obtidos na pesquisa estão demonstrados nos gráficos das figuras 2 e 3, nos quais as habilidades e competências estão classificadas de acordo com as opiniões dos especialistas.

Figura 2 – Habilidades do Gerente de Projetos



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 3 – Competências do Gerente de Projetos

Fonte: Elaborada pela autora

A partir desses dados, pode-se observar duas habilidades e duas competências que se encontram acima da média 4.50, sendo consideradas, então, pelos especialistas, as quatro habilidades e competências mais requeridas ao gerente de projetos que atua fora da sua área de formação. As habilidades em destaque são “Respeito pelas pessoas” e “Empatia”, e as competências são “Comunicação” e “Trabalho em equipe”.

Isso nos leva a entender que essas quatro características devem caminhar juntas e estão interligadas. Pode-se dizer que um bom trabalho em equipe engloba todos os outros três fatores, sendo a comunicação, a chave para que tudo progrida de forma harmoniosa, pois, segundo estudos realizados na área, 90% do tempo dos melhores gerentes de projetos é gasto com a comunicação [4]. É impossível ser empático sem respeitar as pessoas e ambos não se praticam sem a comunicação. Desse modo, entende-se que uma equipe não atua de maneira coesa sem clareza nos diálogos, com os quais é possível fomentar o respeito e entendimento mútuos.

De acordo com o artigo do professor Guilherme Rigolon [23], essas são condições fundamentais para a formação de equipes de alto desempenho, e, consequentemente, para o sucesso de qualquer tipo de projeto. Além disso, há sempre a possibilidade do surgimento de novos líderes em meio ao processo. A atuação em equipes bem estruturadas e homogêneas promove troca de conhecimentos consistentes e significativos para a formação profissional do indivíduo.

Outro ponto a se destacar, é a necessidade de a equipe de projetos manter uma comunicação eficiente com todas as partes interessadas envolvidas no projeto e saber olhar pelo ponto de vista de cada uma delas, de forma a atender às suas expectativas. Esses são alguns dos elementos fundamentais para se compreender bem o projeto, mapeando todos os requisitos – mesmo aqueles que os próprios stakeholders nem tenham identificado ser do seu interesse –, e estabelecendo um fluxo eficaz de troca de informações.

Uma pesquisa realizada no ano de 2014 pelo Project Management Institute (PMI), revelou que o problema mais comum na realização de projetos é a gestão da comunicação [24]. É possível constatar, a partir de então, a importância em construir um bom Plano de Gerenciamento das Comunicações e como ele é um fator crítico de sucesso para qualquer projeto.

São inúmeras as consequências de uma gestão falha das informações compartilhadas dentro do ambiente de projeto, dentre as quais podemos citar o aumento dos ricos; retrabalho; atraso no cronograma; alteração do orçamento; falha no gerenciamento de integração do projeto; equívoco na coleta de requisitos das partes interessadas, o que pode provocar diversos efeitos secundários; dentre

outras. Associada a essas consequências está a dificuldade de prosseguir com o trabalho em equipe de forma equilibrada. No entanto, o time de projetos pode encarar essas adversidades como oportunidades para melhorar a sua integração e o desenvolvimento da empatia e respeito ao próximo.

Atualmente, com o crescimento exponencial dos recursos tecnológicos, os canais de comunicação estão mais variados e o fluxo de troca das informações mais rápido. Entretanto, nem sempre os meios e a forma de comunicação utilizados pelo emissor são eficazes ao entendimento do receptor. A comunicação não verbal é predominante para o entendimento da troca de informações, representando 90% de todo o processo e sendo transmitida apenas com uma comunicação pessoal [25]. Porém, ainda assim, os meios de comunicação mais utilizados no mundo hoje são os virtuais e a sua transmissão, em grande parte dos casos, de forma escrita. Devido a esses fatores, em um ambiente de projeto, muitas informações podem ser interpretadas de maneira equivocada e causar sérias consequências no andamento do projeto. Por essa razão, é extremamente importante elaborar um bom gerenciamento das comunicações e informações do projeto para que tudo o que deve ser comunicado e a quem, seja coletado, registrado e transmitido de maneira clara e fidedigna.

Um ponto de vista positivo dessa diversidade tecnológica foi a possibilidade do uso de ferramentas virtuais para a melhoria na capacitação do indivíduo e também para a expansão do alcance das empresas em suas relações de negócios com os colaboradores, clientes, fornecedores, dentre outros stakeholders. Essa nova condição de lidar com a comunicação das informações abriu as portas para que, a cada dia, mais pessoas busquem um crescimento pessoal e profissional por meio de cursos, palestras, workshops, ebooks, dentre outros recursos, e as empresas realizem diversos tipos reuniões, negociações, treinamentos, tudo isso em formato remoto. Esse é um dos meios que os profissionais de projetos buscam para desenvolver as suas habilidades e competências.

Uma vez constatadas, pela pesquisa com os especialistas as quatro principais habilidades e competências requeridas aos gerentes que atuam em projetos fora da sua área de formação, a grande questão é, como desenvolvê-las para alcançar o sucesso dos projetos?

Tendo como fundamento o Referencial das Competências para Indivíduos em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios IPMA, é possível citar alguns pontos que contribuem para atingir esses níveis de desempenho.

O “Respeito pelas pessoas” e a “Empatia”, por exemplo, são habilidades que podem ser desenvolvidas com as mesmas práticas comportamentais:

- Buscar o conhecimento e considerar as bases culturais, valores e normas da sociedade em que o projeto está inserido;
- Estimular um ambiente aberto, deixando claro o interesse em novas ideias e opiniões e em quais momentos não são apropriadas;
- Não interromper quando os outros estão falando;
- Utilizar o humor somente nos momentos apropriados;
- Construir relações pessoais fortes demonstrando confiança e interesse genuíno nos outros, investindo em atenção e tempo de qualidade [20].

Além dessas orientações fornecidas pela International Project Management Association, o conhecimento para o desenvolvimento dessas duas práticas em específico também pode ser adquirido através da leitura de livros de inteligências emocional, participações em workshops e palestras motivacionais, dentre outras fontes de informação.

Quanto à “Comunicação”, a IPMA indica as seguintes aptidões:

- Transmitir as informações de forma clara, objetiva e organizada, garantindo a sua compreensão;
- Estimular uma comunicação aberta;
- Utilizar diferentes canais de comunicação, a fim de atingir aos diferentes públicos;
- Dominar diversas técnicas de perguntas e apresentações;
- Linguagem corporal e retórica eficazes [20].

Além desses itens, também existem inúmeros cursos e metodologias que orientam no aperfeiçoamento da comunicação, tanto pessoal, quanto profissional, por exemplo.

Por fim, ainda segundo o Referencial das Competências IPMA, a competência "Trabalho em Equipe" pode ser aprimorada da seguinte maneira:

- Fornecendo suporte e demonstrando liderança;
- Com uma boa comunicação interna e externamente com a equipe;
- Na prática da gestão das relações dentro da equipe, estimulando bons relacionamentos entre os integrantes e stakeholders;
- Através de reuniões, workshops e seminários para treinamento;
- Motivando os demais membros da equipe em relação aos objetivos do projeto;
- Encorajando o desenvolvimento pessoal dos outros profissionais;
- Sabendo selecionar e recrutar os profissionais mais adequados ao projeto em questão;
- Acompanhando o desempenho dos integrantes da equipe, para analisar uma eventual necessidade de desenvolvimento das suas capacitações por meio de algum tipo de formação [20].

Somadas a essas questões, alguns dos recursos mais usuais para desenvolver essa competência são os treinamentos, os workshops, o coaching, o mentoring, as dinâmicas de grupo, dentre outros. Uma boa prática do gerenciamento de projetos que também pode proporcionar o aperfeiçoamento do profissional nessa competência é a análise de lições aprendidas. Esse processo permite que a equipe reflita sobre todo o trabalho realizado, que os indivíduos façam uma autoanálise da sua performance e possam até colocar em prática os outros três fatores mencionados anteriormente, que são a comunicação, o respeito pelas pessoas e a empatia.

Um fator da atualidade a ser destacado, que também viabiliza o desenvolvimento dessas quatro principais habilidades e competências na trajetória profissional do gerente de projetos é a possibilidade que a tecnologia trouxe da formação de equipes virtuais. Esse tipo de configuração de trabalho abriu as portas para a construção de equipes multiculturais, compostas por indivíduos de diferentes regiões do planeta, com personalidades, valores, princípios, emoções, credos, línguas, costumes, dentre outros aspectos, extremamente distintos e complexos. Em meio a essas condições o gerente de projetos pode encontrar uma excelente oportunidade de potencializar a sua formação com a aplicação dessas aptidões – o respeito pelas pessoas, a empatia, a comunicação e o trabalho em equipe – dentro do time de projetos, visando a integração das partes e, consequentemente, o sucesso do projeto. Essas são práticas essenciais para gerir esse modelo de equipe dentro do ambiente organizacional.

5. Conclusão

Como relatado ao longo de todo o artigo, as empresas têm aderido cada vez mais ao gerenciamento de projetos como parte de sua cultura organizacional. Devido a essa nova prática tornou-se necessária a busca por conhecimento na área e, consequentemente, o aumento na demanda por profissionais qualificados, fatores que levaram as instituições de ensino a investirem na oferta de cursos e especializações voltados a esse

tipo de conteúdo.

Também foi mencionado que identificar quais são as habilidades e competências requeridas aos gerentes de projetos atuando, tanto dentro como fora da sua área de formação, é um fator crítico de sucesso para os projetos, sendo esse último pouco explorado quanto às pesquisas acadêmicas.

Em virtude de ajudar a preencher a lacuna apontada acima e contribuir com estudos a respeito do tema, esse trabalho buscou responder quais são as principais habilidades e competências necessárias para gerentes de projetos atuando fora da sua área de formação. Em resposta a essa questão, foram identificadas e priorizadas as principais habilidades e competências dos gerentes de projetos por meio de revisão da literatura e pesquisa com especialistas, que possuem grau de formação nas áreas de Colégios de Ciências da Vida; Colégio de Humanidades; e Colégio de Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar.

Das 9 habilidades e 24 competências selecionadas na literatura, duas de cada grupo (respectivamente: respeito pelas pessoas, empatia, comunicação e trabalho em equipe) foram indicadas como as mais importantes para a atuação do gerente em projetos fora da sua área de formação.

É possível concluir, então, que a identificação dessas habilidades e competências produz inúmeros efeitos na sociedade e nas organizações. Devido as mudanças nas relações de trabalho e crises econômicas os profissionais são levados a se reinventarem, se capacitarem para ocupar novos cargos e posições que podem, até mesmo, estar fora da sua área de formação. A versatilidade de atuação no gerenciamento de projetos colabora para que isso aconteça, possibilitando o desenvolvimento dos profissionais nesses requisitos.

Acrescido a isso, uma vez identificadas essas habilidades e competências, o gerente de projetos consegue realizar a alocação dos recursos de maneira mais assertiva, podendo criar métodos e ferramentas que avaliem e selecionem os profissionais de acordo com as suas qualificações e com as demandas dos projetos. Além disso, é possível ao GP, até mesmo, indicar aos indivíduos em quais âmbitos necessitam se aprimorar para integrar a equipe e melhorar o desempenho dos projeto. Recursos mais bem alocados otimizam os processos e contribuem significativamente para o sucesso dos projetos.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações. Dentre elas, pode-se destacar a possibilidade de algum trabalho relevante não ter sido considerado na pesquisa bibliográfica, devido ao vasto acervo de estudos científicos disponíveis no meio acadêmico. Outra questão é o fato da classificação das principais habilidades e competências ter sido determinada somente por profissionais brasileiros, que têm o seu ponto de vista influenciado pelo contexto nacional de mercado de trabalho, cultura, valores etc.

Considerando o fator mencionado acima, no qual os gerentes de projetos classificaram as principais habilidades e competências baseados na realidade em que estão inseridos, ou seja, a brasileira, esse estudo não teve como objetivo comparar essa percepção com o contexto de outros países. Esse seria um ótimo objeto de estudo para trabalhos futuros.

4. Referências

[1] KERZNER, Harold. Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Control, 10ª ed., Nova York, 2009.

[2] LIMA, Reginaldo J C; ARAGÃO, S; GUIMARÃES, Eloísa R. Competências Gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em Grandes Empresas do Setor da Construção Civil, em Minas Gerais, Revista de Gestão e Projetos – GeP Vol. 7, N. 2. Maio/Agosto, 2016.

[3] NORO, Greice de Bem, BRONZATTI, Barbara. A Influência das Características do Gestor no Sucesso da Gestão de

Projetos. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 4, n. 1, p 77-115, jan./abr. 2013.

[4] PMI – Project Management Institute, Guia PMBOK 6ª Edição, Inc., Pensilvânia - EUA, 2017.

[5] CAMPOS, Luany M G, MARINHO; Marcelo L M. Tendências na gestão de projetos, desafios e impactos no Campo, Exacta – EP, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 43-56, 2018.

[6] CHEN, Tao; FU, Meiqing; LIU, Rui, XU, Xuanhua, ZHOU, Shenbei, LIU, Bingsheng, How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?, International Journal of Project Management 37, 485–500, 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786318301698>. Acesso em: 08 de set. de 2020.

[7] PMO - Escritório de Projetos, Restrição Tripla em Projetos. https://escritoriodeprojetos.com.br/restricao-tripla. Acesso em: 05/10/2020.

[8] DICIO, Dicionário Online de Português. <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em: 28/09/2020.

[9] PEREIRA, Sirlei A.; RABECHINI JR., Roque. As Competências em Gestão de Projetos e sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos, Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 5, n. 3. Set/Dez. 2014.

[10] SILVA, Edson C., SASSO, Aline S. C. Gerente de Projetos: Habilidades Humanas e Comportamentais, Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 03-23, jan./abr. 2016.

[11] MOURA, Ralf L., CARNEIRO, Teresa C J, DINIZ, Bruna D, Influência das características pessoais do gerente de projetos no desempenho dos projetos, Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 4, p. 751-763, 2018.

[12] DIAS, Daiane S, PERCIUNCULA, Gabriela, MAFFIA, Juliana, ANTONIOLLI, Pedro Domingos, Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: Uma Pesquisa com Profissionais da Área, Revista de Gestão e Projetos – GeP, São Paulo, v. 8, n. 1. Janeiro/Abril 2017.

[13] CARVALHO, Marcos S; CARVALHO, Gustavo L; SILVA, João Márcio A, Tradução do Guia de Competências Individuais ICB-4 da International Project Management Association (IPMA), Journal of Innovation, Projects and Technologies – JIPT, Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC, v. 5, n. 1. Jan./Jun. 2017.

[14] ARAÚJO, Cíntia; PEDRON, Cristiane D; A Importância dos Soft Skills e o Tipo de Personalidade dos Gerentes de Projetos de TI, International Journal of Professional Business Review (JBReview), São Paulo, v.1 n.1, pp. 40-59, Jan/Jun 2016.

[15] HANNA, A S., IBRAHIM, Michael W., LOTFALLAH, Wafik, ISKANDAR, Karim A., RUSSELL, Jeffrey S., Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach, Journal of Construction Engineering and Management - American Society of Civil Engineers, EUA, v. 142, n 8, Agosto 2016.

[16] SLOMSKI, Vilma Gi; NASCIMENTO; Thyago S C; SLOMSKI, Valmor; MELLO, Gilmar R. Uma Análise das Percepções sobre Competências Gerenciais Observadas e Esperadas do Gestor Público por Concluintes de Ciências Contábeis de 2018 em IES da Região Metropolitana de Belém PA., XIX USP International Conference in Accounting, São Paulo, Julho 2019.

[17] SANTOS, Tainá A.; PEDRON, Cristiane D., As Competências do Gerente de Projetos de Inovação: Uma Revisão Sistemática da Literatura, Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v.7, n.1, Setembro/Dezembro - 2019.

[18] SANTOS, Marcel F.; TADEUCCI, Marilsa. S. R.; OLIVEIRA, Edson A A Q. Expectativas de Competências em Gestores de Projetos: Um Estudo das Vagas de Empregos Publicadas em Websites de Empregos, The 4th International Congress on University-Industry Cooperation - Taubate, SP – Brazil, December 2012.

[19] REZK, Sarah; WHITED, Gary; HANNA, Awad. Quantitative Assessment of Project Manager Competencies for Wisconsin. Department of Transportation, Construction Research Congress 2018: Infrastructure and Facility Management, EUA, pp. 702 – 711, Maio 2018.

[20] IPMA – International Project Management Association. Referencial de Competências Individuais, versão 4.0, Zurique - Suíça, 2015.

[21] TODOROV, M. C. A;KNIESS, Claudia T.; MARTINS, C B. Competências de Gerentes de Projetos Sustentáveis, Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 4, n. 3, p 98-118, set./dez. 2013.

[22] TRIOLA, Mario F.. Introdução à Estatística, 7ª ed., p. 32, Rio de Janeiro, 1999.

[23] RIGOLON, Guilherme. Equipes de Alto Desempenho: Dicas de como montar uma G.E. de Publicações, PMIRIO, 2017.

[24] PMI – Project Management Institute, PMSURVEY.ORG 2014 Edition. <http://beware.com.br/arquivos/Report2014-PMSURVEY.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2020.

[25] SERPA, S. PMO – Escritório de Projetos, Importância da comunicação em projetos. <https://escritoriodeprojetos.com.br/importancia-da-comunicacao-em-projetos>. Acesso: 23/11/2020.